



## **A Mudança nas Rotinas Gerenciais com a Introdução do eSocial: Um Estudo de Caso**

**Vanessa Mayara Pacheco Rodrigues**  
**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**  
*vanessapacheco@live.com*

**Filipy Furtado Sell**  
**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**  
*professor@sellcontabilidade.com.br*

**Carlos Eduardo Facin Lavarda**  
**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**  
*eduardo.lavarda@ufsc.br*

### **Resumo**

O estudo tem por objetivo identificar as mudanças nas rotinas gerenciais com a introdução do eSocial. A pesquisa foi efetuada por intermédio de um estudo de caso em um escritório da Região Metropolitana da Grande Florianópolis (RMF). Os resultados constatarem que os hábitos e rotinas do escritório de contabilidade, estão transformando-se com a implantação do SPED eSocial. Percebe-se que as etapas da implantação do SPED eSocial estão sendo introduzidas aos poucos e não na sua totalidade, respeitando as etapas do faseamento, os grupos de obrigatoriedade para implantação e os prazos estabelecidos. De acordo com o modelo propostos por Burns e Scapens (2000) o escritório de contabilidade encontra-se na fase de incorporação e reprodução dos hábitos e rotinas ligados a eSocial, visando futura institucionalização. Assim, a implantação do eSocial altera hábitos e rotinas em um escritório de contabilidade. Com base nas entrevistas, nota-se ainda que as mudanças de rotinas gerenciais na organização decorrem da maior necessidade informacional tempestiva, maior interação com os clientes e maior controle das informações trocadas, visto as penalidades previstas para o não cumprimento da transmissão das informações corretas ao órgão regulador. Percebe-se como determinante para a implantação do eSocial no escritório de contabilidade estudado as alterações na legislação e, principalmente, as exigências contidas nas etapas de implantação do eSocial.

**Palavras-chave:** SPED; eSocial; Escritório de Contabilidade; Institucionalização;

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial



## 1 Introdução

A regulamentação do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial), por intermédio do Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014, tem repercutido nas organizações pela exigência da disponibilização de informações tempestivas ligadas aos colaboradores. Por intermédio do eSocial, as empresas comunicarão ao Governo Federal as informações ligadas aos vínculos trabalhistas, contribuições previdenciárias, folhas de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, demissões, escriturações fiscais e do fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS) de forma unificada e padronizada.

Segundo o Manual de Orientações do eSocial (2018, p. 5) além de informações tempestivas, o sistema de escrituração digital da folha de pagamento fornecerá informações trabalhistas para um cadastro unificado, sendo composto por várias entidades do Governo Federal em uma única plataforma, sendo elas: Receita Federal, Ministério do Trabalho e Emprego, Previdência Social e Justiça do Trabalho. De acordo com o Comitê Gestor do eSocial, após inúmeras prorrogações, o eSocial será implantado em 5 fases a partir de janeiro de 2018 (cadastro do empregador e programação do sistema, dados dos trabalhadores e seus vínculos com as empresas, folha de pagamento, substituição da Guia do Recolhimento do FGTS e de informações a Previdência (GFIP) e dados de segurança e saúde do trabalhador), sendo o 1º grupo as empresas com faturamento acima de R\$ 78 milhões, 2º grupo as empresas que faturamento inferior de 78 milhões e o 3º grupo são os órgãos públicos.

De acordo com Carvalho (2017), para as organizações se adequarem a esta nova obrigação acessória, será necessário alterar hábitos e rotinas, principalmente das áreas Gerenciais, de Departamento Pessoal, de Recursos Humanos e no Departamento de Contabilidade, bem como no fluxo de informações interdepartamentais, visto a exigências de informações compiladas de vários setores da organização. Seguindo nesta linha de pensamento, Borges, Soares e Martins (2013), acreditam que os profissionais de contabilidade e gestores terão que ampliar seus conhecimentos e aprimorar o fluxo informacional entre departamentos, visto que a coesão entre as partes será importante neste processo.

Para Burns e Scapens (2000), este processo de mudanças nas organizações é escopo da Teoria Institucional, pois auxilia no entendimento das alterações e interações com os indivíduos envolvidos no processo estimulado por novas instituições. A Teoria Institucional, conforme Guerreiro, Frezatti e Casado (2004) é a percepção de hábitos de um grupo de indivíduos, sendo que a instituição é desenvolvida partindo das rotinas e as rotinas tornam-se subjugadas aos hábitos. Assim, em linha com Berdejo (2009), as instituições são regras socialmente enraizadas nas organizações moldando o comportamento do indivíduo, devido a construção de novos hábitos.

Guerreiro *et al.* (2005) e Frezatti *et al.* (2009), acreditam que o comportamento do indivíduo em relação a Teoria Institucional, sob a ótica da Velha Economia Institucional (*Old Institutional Economics* - OIE) demanda que os indivíduos, ou grupo deles, sejam o ponto central das observações por afetarem a construção das instituições e são moldados por ela, sendo empregado para perceber como ocorre o processo de mudança institucional.

Neste sentido, Burns e Scapens (2000) orientam que as instituições são estruturas para contemplar a forma correta de como as ações na organização devem ser executadas. Assim, é necessária uma estrutura para caracterizar e exemplificar conceitos analíticos, o qual pode-se



empregar, conforme estudos de casos explicativos (Guerreiro *et al.* (2004), Guerreiro, Pereira, & Frezatti (2008), Reis (2008), Guerreiro, Pereira, & Rezende (2006)), em alterações da contabilidade gerencial.

Diante do exposto acima, acredita-se que com a implementação do eSocial, será demandado alterações institucionais nas organizações, portanto, seguindo esta linha de estudo, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais as mudanças nas rotinas gerenciais com a introdução do eSocial?** Sendo o objetivo desta pesquisa, **identificar as mudanças nas rotinas gerenciais com a introdução do eSocial.**

Justifica-se a pesquisa por observar o cenário da implantação do eSocial no contexto dos escritórios de contabilidade, visto a competência de compilar de informações das organizações para elaboração de declarações acessórias exigidas pelas entidades governamentais, demandando por adaptações a novas rotinas e sistemas, dificuldades de parametrização dos sistemas e a opiniões divergentes dos profissionais contábeis, gestores e empresários com a implantação do eSocial.

Observa-se na literatura contábil espaço a ser preenchido por pesquisas que analisam o processo de institucionalização nas organizações decorrentes de mudanças relacionadas com o SPED, conforme explicitado por Cordeiro e Klann (2014), deve-se analisar de modo mais aprofundado o processo de institucionalização dos novos hábitos e rotinas relacionados ao Sistema Público de Escrituração Digital (SPED).

Deste modo, ressalta-se a importância deste estudo, por se tratar de um assunto atual, que tem a capacidade de impactar amplamente no dia a dia e na gestão das organizações, principalmente por envolver informações restritas e importantes das áreas trabalhista, previdenciária e tributária, ainda na busca de adaptar-se às mudanças das rotinas.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Teoria Institucional

Burns e Scapens (2000) evidenciam três vertentes da Teoria Institucional, na qual são aplicadas as percepções das alterações da organização e da contabilidade. Assim, tem-se a Nova Economia Institucional (New Institutional Economics - NIE), a Velha Economia Institucional (Old Institutional Economics - OIE) e a Nova Sociologia Institucional (New Institutional Sociology - NIS).

As vertentes associadas, a NIE e a NIS, trazem inúmeras influências, sejam elas econômicas ou institucionais, que impactam na maneira, na qual as instituições são sistematizadas e administradas. Burns e Scapens (2000) expõe, que a NIE quanto a NIS auxiliam na compreensão da essência das influências externas nas organizações, porém nem todas as organizações se sujeitam a essas imposições, podendo serem propensas a influenciar, mais do que as outras. Entretanto na NIE e na NIS, as pressões sofridas pela organização surgem de fora para dentro, já a OIE viabiliza a observação mais próxima das empresas, com o destaque nas imposições e fraquezas da parte interna, na qual formam as condutas da contabilidade gerencial.

De acordo com Reis (2008), no âmbito da Velha Economia Institucional, o ponto de destaque na análise são as instituições, no qual abandona o comportamento racional e potencializador das pessoas na tomada de decisão. Em seu estudo, Scapens (1994) destaca as





abordagens institucionais e ignora a premissa da teoria neoclássica, que se direciona principalmente através da percepção da contabilidade gerencial.

De acordo com Guerreiro, Pereira e Rezende (2006), a Teoria Institucional debate vertentes sobre a instituição, dentre elas, destaca-se o fato de que as instituições representam um produto derivado de necessidades sociais e que seu modelo de comportamento é delineado conforme a imposição que os grupos praticam. Guerreiro, Frezatti e Casado (2004) ressaltam que a Teoria Institucional, indica que uma instituição é estruturada de hábitos e rotinas, mesmo que ela possa dar essência às necessidades sociais aos colaboradores abrangidos, e com isso propicia uma integração com a equipe.

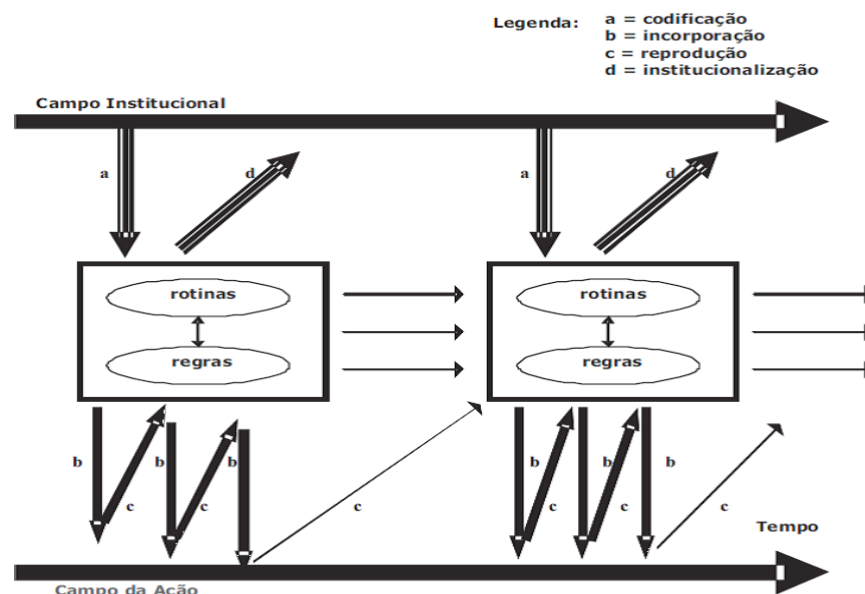
Conforme Cordeiro (2012), o conceito de rotina está entrelaçado pela ideologia de hábito e instituição. Salienta-se que hábitos abrangem uma disposição para associarem-se às ações que eram executadas outrora. É pertinente ressaltar que a existência dos hábitos não descarta a hipótese de intencionalidade e, também, que não sofre modificações. Para Guerreiro, Pereira e Frezatti, (2008), os hábitos interligam-se na esfera pessoal e as rotinas compreendem um conjunto de pessoas, tornando-se parte integrante das instituições.

Conforme Cordeiro e Klann (2014), a institucionalização se apresenta pela complexidade e concordância nos aspectos que apontam a aptidão no conhecimento da gestão interna na estrutura da organização. Assim, a institucionalização determina-se como a normatização dos procedimentos, rotinas e práticas na instituição. Já sobre novas rotinas e práticas contábeis, Burns (2000) reconhecem que são capazes de serem discernidas como institucionalizadas, no momento em que são completamente aceitas e se tornam controles gerenciais incontestáveis. Dentre os modelos, o que se destaca na literatura, sobre o processo de institucionalização de novos hábitos e rotinas na contabilidade, é o modelo de Burns e Scapens (2000).

Burns e Scapens (2000) ressaltam que a maioria das organizações, utilizam os controles de contabilidade gerencial e seus hábitos constituem determinações e condutas constantes. Burns e Scapens (2000) aplicam a Teoria Institucional para fortalecer os laços, a fim de conceitualizar o comando das mudanças contábeis.

O processo proposto por Burns e Scapens (2000) é composto de quatro estágios: a codificação, a incorporação, a reprodução e a institucionalização. O primeiro estágio é a codificação dos princípios da instituição em regras e rotinas, o segundo estágio é a incorporação na qual envolve as pessoas vinculadas as regras e rotinas, que codificaram os princípios da instituição, o terceiro estágio é a reprodução na qual, a repetição induz a uma reprodução das rotinas e a quarto estágio é a institucionalização das regras e rotinas que são que foram reproduzidos através das pessoas vinculadas.

De acordo com Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008), o modelo expressa a ligação entre o campo institucional e o campo da ação através da dinâmica dessas quatro fases. A Figura abaixo expressa o vínculo entre o campo de ação e o campo institucional. No dinamismo apresentado por Burns e Scapens (2000), o campo institucional está associado com o campo da ação. Para que as modificações aconteçam, segundo Ferreira (2009, p. 13), no começo o campo institucional compila as concepções institucionais em diretrizes e costumes, e, na sequência, os atores, através de suas ações e influências no campo da ação introduzem as diretrizes e costumes que agrupam as concepções institucionais.



**Figura 1.** O processo de institucionalização  
 Fonte: Burns e Scapens (2000 p. 09).

Na Figura 1, pode-se verificar o modelo apresentado por Burns e Scapens (2000), no qual, dividem-se em 4 etapas associadas a dois movimentos internos da empresa: (i) movimentos simultâneos, (correlacionados às fases de codificação e incorporação, por ocorrerem em determinado momento); (ii) movimentos evolutivos ou cumulativos (relacionado às fases de concepção e institucionalização, que ao longo do tempo são expandidas).

Burns e Scapens (2000) demonstram que o primeiro processo (seta a) mostra a codificação dos princípios institucionais em regras e rotinas. Por esse motivo o processo de codificação segue por base os pressupostos assumidos como certo (*taken-for-granted*) que compreendem os princípios institucionais existentes, no decorrer da sua execução nas definições, valores e poderes existentes.

Conforme Berdejo (2009), o segundo processo (seta b) abrange a incorporação pelos atores das rotinas e regras que codificam os princípios institucionais. Este processo de incorporação engloba uma definição inteligente, entretanto habitualmente é efeito do acompanhamento reflexivo e do emprego do conhecimento tácito de como as coisas precisam ser desenvolvidas

Já o terceiro processo (seta c), conforme Muller (2007), ocorre conforme a repetição do comportamento e leva à formação das rotinas. Essa formação é capaz de abranger a mudança consciente e a inconsciente. Essa mudança consciente deve acontecer apenas se os atores estiverem capacitados a associar os recursos e a fundamentação lógica necessária para indagar coletivamente as regras e rotinas existentes. Já a mudança inconsciente pode acontecer na falta de acompanhamento das rotinas executadas e no lugar em que as regras e rotinas acabaram não sendo suficientemente captadas e aprovadas pelos atores.

Rocha & Guerreiro (2009), indicam que o quarto e último processo (seta d) refere-se à institucionalização das regras e rotinas que provem do comportamento individual dos atores. Isto compreende a dissolução dos modelos de comportamento dos fatos históricos, de forma a



assegurar as rotinas e regras a conseguir qualidades normativas e factuais, o que fraqueja o relacionamento destas regras e rotinas com a propensão dos diferentes atores. Quer dizer que, as regras e rotinas que se tornam a forma de como que as instituições realmente são. Essas instituições, portanto, serão codificadas em regras e rotinas em curso e moldarão novas regras e assim por diante.

Conforme Berdejo (2009), as rotinas podem ser institucionalizadas, ou melhor, convertem-se a suposições inquestionáveis e incluídas como certo comportamento, desagregando dos fatos históricos. A instituição é a suposição a declarar-se como certa (*taken-for-granted*), de como as rotinas exprimem o comportamento apropriado para o grupo social, ao mesmo tempo em que as rotinas configuram o local da instituição.

## 2.2 SPED: eSocial

De acordo com o Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) iniciou com a Escrituração Contábil Digital (ECD), Escrituração Fiscal Digital (EFD) e a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e). Atualmente, vários projetos estão em andamento no país, sendo eles: ECD; EFD; EFD Contribuições; Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e); Nota Fiscal Eletrônica (NF-e); Nota Fiscal de Serviço Eletrônica (NFS-e); Escrituração Contábil Fiscal (ECF); Manifesto Eletrônico (MDF-e) e a Nota Fiscal de Consumidor Eletrônica (NFC-e). Todos eles com o intuito de proporcionar o acesso das informações entre os órgãos envolvidos, interligando as declarações entregues pelos contribuintes.

Conforme o Decreto nº 6.022/2007, os objetivos dos programas visam fomentar a integração dos órgãos fiscalizadores estaduais e federais, com a padronização e compartilhamento das informações contábeis e fiscais, facilitando e uniformizando as obrigações acessórias para os contribuintes, já que estabelece uma transmissão única de distintas obrigações acessórias de diferentes órgãos fiscalizadores. Sendo assim, a identificação de ações tributárias ilícitas se tornará mais eficaz com a melhoria do controle dos processos, tornando mais rápido o acesso às informações e a fiscalização ficará mais efetiva com o cruzamento de dados.

Tabela 1

### Cronograma de implantação do eSocial

Cronograma de implantação do eSocial			
Cadastro do empregador e tabelas	1º Grupo	2º Grupo	3º Grupo
	jan/18	jul/18	jan/19
Dados dos trabalhadores e seus vínculos com as empresas (eventos não periódicos)	mar/18	set/18	mar/19
Folha de Pagamento	mai/18	nov/18	mai/19
Substituição da GFIP (Guia de informações à Previdência Social)	jul/18	jan/19	jul/19
Dados de segurança e saúde do trabalhador	jan/19	jan/19	jul/19

Fonte: Comitê Gestor do eSocial

Conforme a Tabela 1 acima, verifica-se as 5 etapas do faseamento da implantação do eSocial, de acordo com os 3 grupos (1º grupo são as empresas com faturamento acima de R\$





78 milhões, 2º grupo as empresas que faturamento inferior de 78 milhões e o 3º grupo são os órgãos públicos.) que foram subdivididos para facilitar a sua implantação, que foram divididos da seguinte forma:

- 1ª etapa: a empresa deverá enviar os dados referentes ao empregador e também as tabelas, cargos, de rubricas da folha de pagamento, entre outras;
- 2ª etapa: deverá ser enviado os dados cadastrais dos empregados e informações dos vínculos com as empresas (eventos não periódicos), como admissões, afastamentos e desligamentos;
- 3ª etapa: obrigar-se-á o envio das informações de descontos e proventos das folhas de pagamento das empresas;
- 4ª etapa: necessitará efetuar a substituição do envio das informações, através da GFIP (Guia de Informações à Previdência Social) para a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos (DCTFWeb) e compensação cruzada de retenção de impostos.
- 5ª etapa: terá que enviar os dados referente as informações de segurança e saúde do trabalhador da empresa.

Conforme o Manual de Orientações do eSocial (2018), o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas, foi regulamentado pelo Decreto 8.373, de 11 de dezembro de 2014. Por meio desse sistema, os empregadores passarão a comunicar aos órgãos fiscalizadores, de forma unificada, as informações relativas aos trabalhadores, como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, aviso prévio, escriturações fiscais e informações sobre o FGTS.

De acordo com o Manual de Orientações do eSocial (2018), a transmissão eletrônica desses dados simplificará a prestação das informações referentes às obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, de forma a reduzir a burocracia para as empresas. A prestação das informações ao eSocial, unificará o preenchimento de outras declarações acessórias como a Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações a Previdência Social (GFIP), Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF), que eram entregues separadas a cada ente.

Para Filipin, Reichert, Brizolla e Vieira (2016) o impacto do eSocial será grande, aplicando novas tecnologias e processos, visto que capta grande quantidade de dados, além de que um processo de transição estrutural de alta complexidade como a adaptação ao novo *layout* das verbas da folha de pagamento, redução dos prazos de entrega das informações das empresas, tornando algumas, que devem ser transmitidas em tempo real e a mudança na identificação dos trabalhadores.

Neste cenário, Duarte (2013) enfatiza que o eSocial será uma importante fonte de acréscimo da arrecadação. Entretanto, existem críticas quanto a sua real capacidade de redução da burocracia brasileira, visto que, apesar de já está em vigor, o SPED até agora não alcançou os resultados adequados em questão.

Foi disponibilizado pela Receita Federal do Brasil (2017) (<http://portal.esocial.gov.br/institucional/ambiente-de-producao-restrita>) no dia 1º de agosto de 2017 o ambiente de testes do sistema, para as empresas. Com isso, as dúvidas sobre os direitos trabalhistas puderam ser sanadas no ambiente eSocial. De acordo com Mello (2014), o eSocial



auxiliará na fiscalização do cumprimento das leis na sua totalidade, o que, em meio a políticas empresariais que proporcionam acordos e flexibilidades, pode representar alterações profundas.

### 3 Procedimentos Metodológicos

De acordo com Yin (2001), o presente estudo é identificado, quanto aos objetivos, como uma pesquisa exploratória, e quanto aos procedimentos técnicos, como um estudo de caso. A empresa selecionada para realizar esse estudo de caso foi um escritório da Região Metropolitana da Grande Florianópolis (RMF), devidamente registrada no Conselho Regional de Contabilidade (CRC/SC), premiado três vezes com o troféu de Responsabilidade Social, da Assembleia Legislativa de Santa Catarina, com base na Lei 12.918, de 23 de janeiro de 2004, que tem por objetivo reconhecer e destacar as empresas privadas, empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como as entidades com fins não econômicos estabelecidas em território catarinense, que publicarem e apresentarem o seu Balanço Socioambiental, do ano, visando à promoção do bem-estar da sociedade e a preservação ambiental e possui cinco certificados de Responsabilidade Social, na categoria de médias e pequenas empresas.

Justifica-se a escolha desta empresa, por estar passando pelo processo de implantação do eSocial e pela acessibilidade e disponibilidade em conceder os dados necessários para a realização da pesquisa. De acordo com Buchez *et al.* (2015) a pesquisa qualitativa, realiza uma pesquisa diante das entrevistas, quanto as mudanças nas rotinas do escritório com a implantação do eSocial. Godoy (1995 p. 58), a pesquisa qualitativa não se prende para a representação numérica, entretanto aprofunda-se na percepção de um determinado grupo social ou de uma instituição. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é simultaneamente o sujeito e o objeto da pesquisa. O objetivo da amostra qualitativa é produzir informações aprofundadas, podendo ser pequena ou grande, mas que seja capaz de produzir novas informações.

Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas, por intermédio de um questionário com 10 perguntas abertas, no qual foram gravadas em áudio. As perguntas foram realizadas com os gestores e colaboradores do escritório de contabilidade selecionado. Os funcionários que responderam às perguntas fizeram parte do processo de implantação do eSocial e estão diretamente interligados com as mudanças dos processos e rotinas da empresa. Na Tabela 2, apresenta-se o instrumento de pesquisa utilizado neste estudo.

Tabela 2

#### Perguntas da entrevista

P01: Qual sua faixa etária?
P02: Qual a sua formação profissional?
P03: Qual seu gênero?
P04: Qual tempo de atuação na área contábil?
P05: Qual sua função na empresa?
P06: Quais as rotinas antes do eSocial?
P07: Quais as mudanças foram propostas até o momento para atender o eSocial?

*Continua.*





*Continuação.*

P08: Qual o maior desafio a ser enfrentado dentro de sua empresa perante o eSocial?

P09: Para você quais questões estão dificultando a mudança na rotina do RH?

P10: Qual a maior dificuldade de fazer os clientes se adequarem a ao eSocial?

Fonte: Elaborado pelos autores

Dividiu-se a entrevista em seis partes, sendo a primeira contendo a caracterização e qualificação dos entrevistados; a segunda os hábitos e rotinas existentes no escritório de contabilidade antes da implantação do eSocial; a terceira são as mudanças nos hábitos e rotinas do escritório de contabilidade até o momento para implantação do eSocial; a quarta destaca os maiores desafios enfrentado pelo escritório de contabilidade perante a implantação do eSocial; a quinta o nível de dificuldade das mudanças dos hábitos e rotinas do escritório de contabilidade com a implantação do SPED eSocial; e para finalizar, a sexta são as maiores dificuldades de os clientes se adequarem aos novos hábitos e rotinas relacionados à implantação do SPED eSocial.

Conforme Massari, Reif e Reis (2015), como a pesquisa classifica-se como estudo de caso, indica-se que os dados não poderão ser generalizados e utilizados em outras empresas, que não a estudada. As informações foram coletadas, por intermédio de entrevistas semiestruturadas, com os participantes diretamente interligados, com a implantação do eSocial na empresa. Com isso, o instrumento de coleta de dados é considerado um delimitador, pois os entrevistados podem, no decorrer da entrevista, subtrair as informações relevantes, por não decifrar os questionamentos do entrevistador, ou por não se recordar, no determinado instante, de algum ponto indispensável sobre os assuntos tratados.

#### 4 Análise dos Resultados

Esta seção apresenta os resultados obtidos com a realização das entrevistas, bem como as análises realizadas balizadas pela lente da Teoria Institucional. Inicia-se com o ambiente da empresa antes da implantação do eSocial, assim como os principais hábitos e rotinas inerentes as rotinas atuais dos departamentos. Na continuação do processo de implantação do eSocial, é apresentado, os novos controles, rotinas e hábitos com a implantação do eSocial.

Na Tabela abaixo pode-se identificar as qualificações dos respondentes pela faixa etária, a formação, gênero, tempo de atuação da área contábil e a função exercida dentro do escritório de contabilidade.

Tabela 3

**Qualificação dos respondentes**

	<b>Respondente A</b>	<b>Respondente B</b>	<b>Respondente C</b>	<b>Respondente D</b>
P1: Qual sua faixa etária?	47 anos	41 anos	27 anos	26 anos
P2: Qual a sua formação profissional?	Contador	Contadora com pós-graduação em psicodrama	Técnica de Segurança do Trabalho	Cursando Ensino superior

*Continua.*

*Continuação.*

P3: Qual seu gênero?	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
P4: Qual tempo de atuação na área contábil?	23 anos	20 anos	7 anos	7 meses
Pergunta 5: Qual sua função na empresa?	Sócio Administrador	Sócia	Supervisora de Departamento Pessoal	Estagiária de Departamento Pessoal

Observa-se na Tabela 3 que a organização observada possui dois sócios, ambos com 20 anos ou mais de atuação na área contábil, sendo que apenas uma é responsável pela administração da organização. Apesar de apenas um sócio ser responsável pela administração da sociedade, ambos labutam operacionalmente no dia-a-dia da sociedade. Nota-se, também que três dos quatro respondentes são do gênero feminino, dois são contadores, um estudante de ciências contábeis e uma técnica em segurança do trabalho.

Destaca-se que a supervisora do departamento de pessoal possui formação técnica em segurança do trabalho, formação esta correlata as atividades do setor, mas não diretamente relacionada. Apesar da formação em área correlata a supervisora do departamento pessoal possui sete anos de experiência na área contábil e está devidamente familiarizada com as demandas do setor (conforme observa-se nas Tabelas 3 a 7). O próximo quadro evidencia as rotinas anteriores ao eSocial.

Tabela 4

**Rotinas anteriores ao eSocial**

P6: Quais as rotinas antes do eSocial?	
Respondente	<b>A</b> Que poderíamos sempre “dar um jeito”, fazer as coisas retroativas, poderíamos ajustar sem problemas.
	<b>B</b> Convencer que o eSocial é importante e convencer que o cliente se ele não fizer o todas as rotinas mensais e diárias na data do fato ocorrido, ele será multado com a vigência do eSocial.
	<b>C</b> Fechamento de folha de pagamento, entrega de declarações acessórias, tanto mensal, quanto anual, rotinas de admissões, demissões, controle de informações que são enviadas para os clientes, controle e cálculo de férias. Resumindo obrigações diárias, mensais e anuais dos clientes.
	<b>D</b> Rotinas diárias, mensais e anuais voltados aos empregados das empresas. Listar empresas que possuem funcionários cujos dados estão desatualizados, faltando ou incorreto, para então solicitar a atualização. Conscientizar os clientes das alterações que ocorrerão e da necessidade de seguir a nova legislação. Organizar os eventos do eSocial.

Identifica-se nas respostas obtidas na entrevista que as rotinas antes do eSocial, caracterizam-se pela possibilidade de repassar informações aos órgãos competentes sem penalidade imediata, ou seja, dava-se um “jeito” para equalizar as informações. Deste modo, a respondente B alerta os clientes quanto incidências de multas pela não observância no cumprimento de prazos. Estes procedimentos foram alterados, pois com a completa implantação do eSocial as informações não enviadas ao governo federal na data da ocorrência incidirão penalidade imediata.

Nota-se que a preocupação dos sócios antes do eSocial é a conscientização dos clientes quanto a necessidade de cumprir os prazos para envio das informações sem multas. A supervisora do setor de departamento pessoal mantém o foco das demandas corriqueiras e



inerentes ao setor e a estagiária suporta as demandas rotineiras da organização e as mudanças para o eSocial.

Observa-se que há um movimento para alteração dos hábitos e rotinas dos clientes e do escritório. A conscientização dos clientes é essencial para que as informações cheguem ao escritório de forma tempestiva e completa, ou seja, tenta-se alterar os hábitos dos clientes. Já no escritório, percebe-se a conscientização dos colaboradores quanto às demandas do eSocial para correta orientação aos clientes e adequação das informações do sistema contábil para convergência ao eSocial.

Guerreiro, Frezatti e Casado (2004) salientam que a questão central sobre o qual repousa a Teoria Institucional é a ideia de hábitos de um grupo de pessoas, em que a empresa se estrutura com base de rotinas e as rotinas baseiam-se de hábitos.

A necessidade da interação com o cliente está em linha com os estudos de Cordeiro (2012), Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008) e Cordeiro e Klann (2014), que se identifica que há imprescindibilidade de interação com os clientes, devido à necessidade da qualidade e agilidade das informações. Observa-se na próxima tabela as mudanças propostas para atender o eSocial.

Tabela 5

**Rotinas alteradas até o momento para implantação do eSocial**

<b>P7: Quais as mudanças foram propostas até o momento para atender o eSocial?</b>		
<b>Respondente</b>	<b>A</b>	Treinamento (curso) dos colaboradores que trabalham no Departamento Pessoal.
	<b>B</b>	As mudanças ocorreram principalmente internamente por parte da equipe do eSocial (Departamento Pessoal), grupo de estudos, treinamentos (curso) dos colaboradores que trabalham no Departamento Pessoal, orientação dos clientes, com a elaboração do manual do eSocial e está sendo feito esses procedimentos até quando forem colocados em prática.
	<b>C</b>	As mudanças se iniciaram com um grupo de estudos, para tentar entender o que era o eSocial, curso dos colaboradores que trabalham no Departamento Pessoal, mudança de procedimentos internos, por exemplo na admissão não sejam retroativas, exigindo a documentação completa para a admissão e não aceitar admissão sem exame médico admissional. Cartilha de orientação dos clientes sobre o eSocial, para ele se adequar ao eSocial.
	<b>D</b>	Check-list de todos os funcionários para atualizar os dados e cartilha do eSocial

Identifica-se nas respostas obtidas na entrevista, que as mudanças propostas para atender o eSocial, foram os investimentos em treinamentos para a equipe de departamento pessoal do escritório, grupos de estudos, mudança de procedimentos internos e adoção de uma cartilha, com os novos procedimentos que serão adotados com o eSocial. Os entrevistados relataram que essa fase iniciou com uma reunião, com todos os colaboradores envolvidos na implantação do eSocial, para apresentar as modificações necessárias para a adequação aos novos hábitos e rotinas a serem observados com a implantação do eSocial.

A equipe separou as tarefas a serem efetuadas, de acordo com o trabalho de cada departamento, para a implantação do eSocial, na qual deverá ser seguida as etapas delimitadas, conforme seu calendário de implantação.

Ao verificar as modificações propostas até o momento, nos hábitos e rotinas do escritório de contabilidade para a implantação do eSocial, detectou-se um aumento na participação regular em cursos, grupos de estudos, treinamentos, relacionados diretamente ao eSocial. O achado corrobora com Cordeiro e Klann (2014), ao detectarem a indispensabilidade





de capacitação profissional e treinamentos mediante o SPED. Observa-se na próxima tabela os desafios da organização para implantação do eSocial.

Tabela 6

**Desafios internos da organização para implantação do eSocial**

<b>P8: Qual o maior desafio a ser enfrentado dentro de sua empresa perante o eSocial?</b>		
<b>Respondente</b>	<b>A</b>	As mudanças de procedimentos de nossos clientes, nos adaptarmos com as mudanças que serão impostas pelo eSocial.
	<b>B</b>	O principal desafio é a educação dos clientes, pois mesmo com a orientação e instruções, ainda vão surgir casos de mandar as informações com atrasos.
	<b>C</b>	O principal desafio é a adequação dos clientes das novas rotinas e regras, porque hoje, querendo ou não damos sempre um jeito de fazer as coisas retroativas. Pois com o eSocial terá que ser feito tudo na data ocorrida.
	<b>D</b>	A conscientização dos clientes em relação ao cumprimento da legislação.

Na Tabela 6 percebe-se que o maior desafio a ser enfrentado pela empresa é a conscientização dos clientes e a adequação as mudanças dos procedimentos e prazos, após a implantação do eSocial. Mesmo com as dificuldades apresentadas, os entrevistados relataram que trabalham constantemente para que esses fatores não interfiram negativamente nas rotinas da empresa.

As principais ações desenvolvidas pela empresa para fazer frente aos desafios são: conscientizar o cliente sobre a importância do eSocial e fazê-lo cumprir a legislação; prestar um bom atendimento aos clientes, procurando sempre fazer com que estes se adequem ao eSocial; e procurar fazer com que os clientes se adequem a essas alterações.

Conforme o estudo de Cordeiro (2012) “é imprescindível a participação do contador com habilidades de análise, síntese, comunicação interpessoal e atenção à legislação, para o sucesso da implantação desse novo projeto”, reforçando que o processo de implantação do eSocial depende da adesão dos clientes com a implantação. Observa-se na próxima tabela, quais são as questões que estão dificultando a mudança das rotinas, para a implantação do eSocial.

Tabela 7

**Dificuldades para as mudanças de rotinas**

<b>P9: Para você quais questões estão dificultando a mudança na rotina dos Recursos Humanos?</b>		
<b>Respondente</b>	<b>A</b>	A falta de clareza de procedimentos que serão adotados pelo sistema, a experiência nada positiva enfrentada pela plataforma do eSocial das domésticas.
	<b>B</b>	Além de todas as rotinas do dia a dia o profissional do departamento pessoal tem que parar estudar e se dedicar, fazendo manual, ligar para o cliente e explicar como funciona e faz, isso tudo causa bastante transtorno e acaba gerando um tempo muito maior para tentar se adequar à nova legislação.
	<b>C</b>	Cultura dos clientes, que hoje sempre conseguimos dar um “jeito” e daqui para a frente terá que ser dentro dos prazos legais. E outro desafio que não será só enfrentado pela nossa empresa, mas por todas as outras, será que o eSocial irá funcionar como deveria? Porque hoje temos o eSocial de domésticas e ele não funciona como deveria funcionar, tendo que fazer alguns cálculos manuais, será que para as empresas irá funcionar corretamente? Isso é um grande desafio a ser enfrentado.
	<b>D</b>	Eventos do eSocial ainda não atendem algumas normas da nova legislação e os clientes também precisam se adequar à nova legislação.



De acordo com as respostas da entrevista, identifica-se como dificuldades a adaptação dos sistemas a nova legislação, adaptação das rotinas aos prazos de envio das informações, dispensar tempo para atualização constante, face às mudanças nas legislações e nos *softwares* de transmissão das informações ao governo federal e na capacitação/orientação dos clientes para as especificidades da implantação do eSocial.

Esse processo de institucionalização, apresenta-se complexo por necessitar de alinhamento do conhecimento técnico dos profissionais envolvido no processo de implantação do eSocial, estrutura da organização para receber as informações processar e enviar ao governo federal e envio em tempo hábil das informações dos clientes. Sendo assim, a institucionalização determina-se pela a normatização dos procedimentos, rotinas e práticas na instituição.

Cordeiro e Klann (2014), afirmam que “houve um aumento na integração de informações via sistemas/softwares entre clientes e a empresa de serviços contábeis, principalmente quanto à parametrização e importação de dados” o que corrobora com o presente estudo, visto que se precisa de qualidade e tempo hábil para envia-las.

Na tabela 8 destaca-se as dificuldades salientadas nas entrevistas para os clientes adequarem-se ao eSocial

Tabela 8

**Dificuldades para os clientes adequarem-se ao eSocial**

P10: Qual a maior dificuldade de fazer os clientes se adequarem ao eSocial?		
Respondente	A	De profissionais com experiência em Recursos Humanos dentro da Empresa, pois muitas vezes quando vem para a contabilidade o fato já aconteceu.
	B	O cumprimento de prazos e envio de documentos em dia.
	C	O grande ponto das nossas rotinas, que encaro como a principal dificuldade é a rotina de admissão, pois o cliente não tem o hábito de encaminhar para o escritório os documentos antes de o empregado começar a trabalhar e sim depois que ele já está trabalhando há certo tempo, ou encaminha perto do fechamento da folha de pagamento, laudos de medicina e segurança do trabalho, que serão obrigatórios no eSocial e a maioria dos clientes não possui. E o custo desses laudos é elevado e acabam não fazendo pelo alto custo.
	D	Conscientização para o cumprimento do novo sistema e evitar conflitos com a lei.

É possível constatar na Tabela 8 que a principal dificuldade é o cumprimento dos prazos e qualidade das informações repassadas dos clientes para o escritório de contabilidade, na qual deve-se estabelecer que essas mudanças sejam aceitas e altamente disseminadas, visto que com grande aceitação não haverá tanta resistência à mudança (Burns & Scapens, 2000).

Guerreiro (2010, p. 28) afirma que “hábitos e rotinas podem ser caracterizadas como institucionalizadas quando se tornam amplamente aceitas na organização e são vistas como formas inquestionáveis de controle gerencial”, com isso, nota-se que o eSocial ainda não atingiu o nível de institucionalização na empresa, visto que ainda faltam pontos a serem sanados antes da implantação do eSocial.

A pesquisa evidenciou que as rotinas da empresa tiveram impactos positivos após o início da execução dos processos de implantação do eSocial, entretanto, de acordo com o que foi citado pelos respondentes, existem melhorias e etapas a serem concluídas. Os procedimentos e processos, na qual estão em fase anterior da institucionalização, evidenciam que existe esforço da equipe do escritório de contabilidade no processo de incorporação e reprodução (conforme modelo de Burns e Scapens (2000)), visando levar as demandas do eSocial para a institucionalização.



## 5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo identificar as mudanças nas rotinas gerenciais com a introdução do eSocial em um escritório da Região Metropolitana da Grande Florianópolis (RMF). Para esse desígnio, foi aplicado um estudo de caso, para verificar e identificar as mudanças de hábitos e rotinas do escritório, com implantação do SPED eSocial.

Desta forma, pode-se constatar que os hábitos e rotinas do escritório de contabilidade, estão se transformando com a implantação do SPED eSocial. Além do que, percebe-se que as etapas da implantação do SPED eSocial, estão sendo introduzidas aos poucos, entre as etapas b e c, e não na totalidade, na qual evidencia os hábitos e rotinas relacionados ao SPED eSocial, nas etapas da institucionalização de acordo com o modelo de Burns e Scapens (2000).

Uma das grandes dificuldades encontradas pelos respondentes para a implantação do eSocial, está vinculada aos clientes, com isso o escritório de contabilidade está tendo o cuidado de alertar e informar seus clientes a respeito das alterações promovidas e das novas necessidades informacionais e documentais que, a contar da implantação, deverão ser seguidas.

Diante do exposto, observa-se que os procedimentos metodológicos são fundamentados em um estudo de caso, que não possibilita generalizar os resultados examinados, para outras empresas ou ainda para outros setores do escritório. Na análise dos dados obtidos, podemos constatar as limitações metodológicas como a subjetividade atrelada a pesquisa qualitativa na análise dos dados e quantidade de respondentes.

Apesar das limitações percebe-se que o estudo resulta colaborações efetivas para clarificar e demonstrar que o modelo de Burns e Scapens (2000) propicia uma estrutura conceitual apropriada para avaliação de êxito da institucionalização de processos de mudanças nos hábitos e rotinas do escritório de contabilidade na implantação do eSocial.

O estudo mostra, que no local estudado, traz uma visão teórica distinta, o qual possibilita um entendimento cada vez mais compatível, com os processos de mudanças e institucionalização de novas rotinas e hábitos, com a implantação do eSocial, a partir da estrutura conceitual proposta por Burns e Scapens (2000), visto que ainda não atingiu o nível máximo de institucionalização. Considerando-se o ponto de vista experimental, o entendimento desses processos pode colaborar para o êxito do processo de introdução de novos hábitos e rotinas no ambiente do escritório de contabilidade.

Percebe-se nos dados analisados que como determinante para a implantação do eSocial no escritório de contabilidade estudado tem-se as alterações na legislação e, principalmente, as exigências contidas nas etapas de implantação do eSocial, sendo cumprido conforme os prazos estabelecidos. Nota-se, também, a mudança de rotinas gerenciais na organização face a maior necessidade de informação tempestiva, levando a maior interação com os clientes e maior necessidade de controle das informações trocadas.

Enfim recomenda-se que trabalhos futuros investiguem mais de um escritório de contabilidade, para que possam ser confirmados ou contrariados os resultados deste estudo de caso ou ainda levantar novas informações relevantes ao tema pesquisado. Pode-se analisar a implantação do eSocial, após seu faseamento e verificar a adaptação dos escritórios com os novos processos e rotinas.

## Referências





- Berdejo, L. M. A. (2009). *Fatores de resistência ao processo de implementação de um centro de serviços compartilhados: uma abordagem segundo a teoria institucional*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-09102009-102733/pt-br.php>
- Borges, C. F., Soares, A. B. & Martins, V. F. Sistema público de escrituração digital – Sped: desafios e benefícios para os profissionais contábeis do município de Uberlândia. *Linkania Revista Científica*, 1(7), 106-133.
- Burns, J. (2000, 566-596). The dynamics of accounting change: inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. *Accounting, Auditing, Auditing & Accountability Journal*, 13.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000, 3-25) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11.
- Bruchez, A., Ciconet, B., Possamai, L., Remussi, R., & Tondolo, V. A. G. (2016). Análise da utilização do estudo de caso qualitativo e triangulação na Brazilian Business Review. *Revista ESPACIOS*, 37 (5).
- Carvalho, Z. (2017). *eSocial nas Empresas e Escritórios Contábeis - Guia Prático para Implantação*. (2a ed.). Santa Catarina: Ed. Lura.
- Cordeiro, A. (2012). *Institucionalização de hábitos e rotinas com a implantação do sistema público de escrituração digital (SPED): um estudo em organizações de serviços contábeis*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Estado de Santa Catarina. Recuperado de [Link https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1505](https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1505).
- Cordeiro, A., & Klann, R. C. (2014). Institucionalização de hábitos e rotinas com a implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED): um estudo em organizações de serviços contábeis. *Revista Gestão Organizacional*, 7(1), 79-93.
- Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro 2014. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8373.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8373.htm)
- Decreto nº 6.022/2007, de 22 de janeiro 2007. Fica instituído o Sistema Público de Escrituração Digital - Sped. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm)
- Duarte, R. D. (2013). eSocial - mais arrecadação; menos burocracia? *Revista Contabilidade & Gestão*, 7(setembro outubro), 9-11.



- Ferreira, C. R. (2009). *Institucionalização do modelo de gestão de resultados em uma empresa familiar uma contribuição para a motivação e êxito na empresa (Cipatex)*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1698>
- Filipin, R., Reichert, N.S., Brizolla, M. M. B., & Vieira, E. P. (2016). *Impactos e benefícios da implantação do EFD social para os profissionais de escritórios de contabilidade. Revista Gestão & Planejamento, 17(2), 368-383.*
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de administração de empresas, 35(2), 57-63.*
- Guerreiro, R., Frezatti, F., & Casado, T. (2004, outubro). Em busca do entendimento da formação dos hábitos, rotinas e instituições da contabilidade gerencial. *Anais do 4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., Lopes, A. B., & Pereira, C. A. (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Revista Organizações & Sociedades, 12(35), 91-106.*
- Guerreiro, R., Pereira, A. C., Rezende, A. J., & Aguiar, A. B. (2005). Fatores determinantes do processo de institucionalização de uma mudança na programação orçamentária: uma pesquisa ação em uma organização brasileira. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, 10(1), 59-76.*
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Frezatti, F. (2008). Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. *Revista Organizações & Sociedade, 15(44), 45-62.*
- Manual de Orientação eSocial. (mar, 2018). MOS – Versão 2.4. Disponível em: <http://portal.esocial.gov.br/manuais/mos-manual-de-orientacao-do-esocial-2-4-publicada.pdf/view>. Acesso em: 18 de mar. 2018.
- Mello, R. (2018, janeiro). Tudo o que você quer saber sobre o eSocial. *Jornal do Comércio*. Recuperado de <http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=161604>.
- Muller, E. T. C. (2007). *O processo de institucionalização da controladoria mediante hábitos e rotinas em empresas familiares brasileiras. 2007. 151 f.* Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, SC).



- Reis, L. G. (2008). *A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial: um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional*. (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122008-114137/pt-br.php>
- Rocha, W., & Guerreiro, R. (2010). Desenvolvimento de modelo conceitual de sistemas de custos-um enfoque institucional. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(8).
- Scapens, R. W. (1994, 301-321). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. (4a ed. Ver. Atual.). Florianópolis Santa Catarina: EdUFSC.
- Yin, K. R. (2001). *Estudo de caso planejamento e métodos*. (2a ed). São Paulo: Artmed.